إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع



www.edara.com

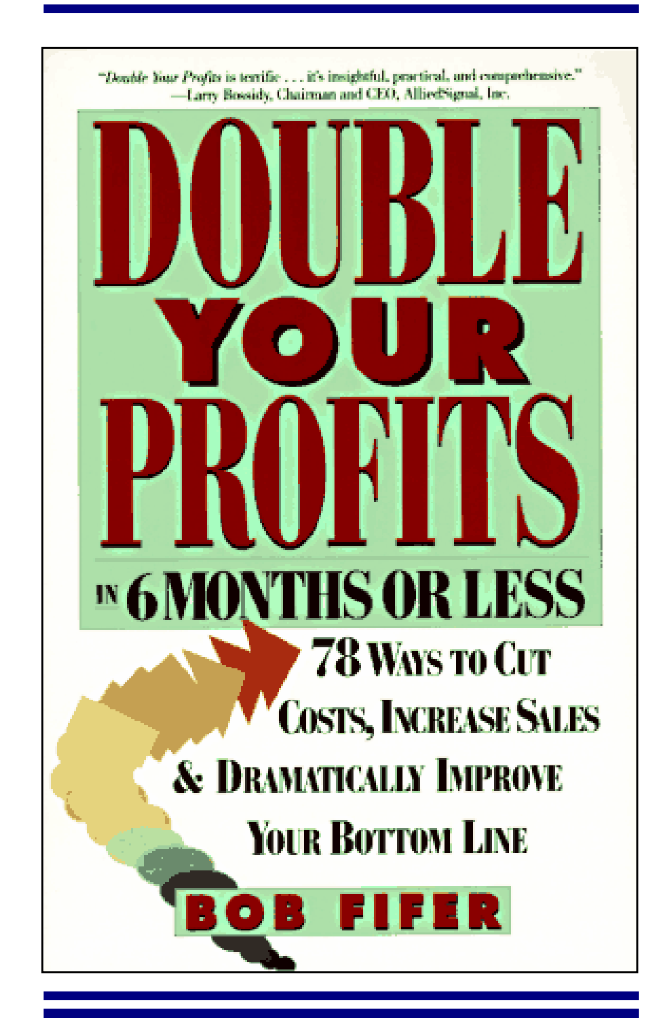
السنة الثالثة
العدد الأول
يناير
(كانون الثاني)
١٩٩٥

ضاعف أرباحك في ٦ أشهر

٧٨ طريقة لتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح

١٩٩٣

تأليف : بوب فايفر



على الرغم من أن كل مجالات إدارة الأعمال هامة، إلا أن أهم ما فيها هو تحقيق الأرباح وزيادتها باستمرار. فهنا فقط تبدأ وتنتهي كل المسائل الأخرى، لأن الربح هو السبيل الوحيد للإستمرار في البحث والتطوير والمنافسة في كل الظروف. إن مضاعفة الأرباح مرتين أو ثلاث مرات أمر ممكن وعادي. فقد عملت في مشروعات ضاعفت أرباحها أربع وخمس مرات، ورأيت مشروعات ضاعفت أرباحها عشر مرات. لكن النجاح الخارق للعادة ليس سهلاً، بل إن له شروطا كثيرة، منها:

الثقافة و المعايير

تحتاج كل مؤسسة إلى هدف واضح. بعض المؤسسات تعتبر هذه الأهداف من رسالاتها. ومع ذلك فإن معظم هذه الرسالات لا تكون في واقع الأمر حقيقة، بل مجرد كلمات تمت صياغتها بأسلوب جميل من قبيل (سنعمل على إرضاء عملائنا بتزويدهم بإنتاج فاخر، وسنعطيهم أفضل ما لدينا، وسنكون مواطنين صالحين جادين في خدمة المجتمع الذي نعمل فيه...) وسنجد في خمسة من كل عشر رسالات معان كثيرة وجميلة. ومع ذلك تفشل عند التطبيق. لأن مضمونها لا يوجه نحو الأهداف الصحيحة. ولأن الهدف والمعيار الأساسي للنجاح هو أن تكون المؤسسة هي الأفضل، ولا يجب أن تقبل بغير ذلك.

كلمة(الأفضل) .. ماذا تعني؟

إنها تعني ثلاثة أشياء:

١. أن المؤسسة لا تطمح إلى تنمية عادية. بل ستعمل بأقصى طاقاتها البشرية وفي الاتجاه الصحيح. وهذا لا يعني بالضرورة العمل الإضافي. فليس هناك ارتباط بين عدد ساعات العمل والنتائج المحققة.
٢. الثقافة التي تتبنى شعار (الأفضل) تعني الكفاح الدائم، وتطويع النفس على تحقيق كل ما هو أحسن، وعدم الرضى طالما هناك مهام بدون إنجاز.
٣. أن المكافأة يجب أن تكون على قدر الإنجاز وليس أقل.

لا تعتذر أبداً عن التركيز على الأرباح

لأنه لا يوجد ما تعتذر عنه. إذا كنت من هذا النوع من الناس، فإن العاملين معك سيكونون كذلك. والناس يرحبون بشدة بوجود معايير لتقويم الأداء لأنفسهم ومنظماتهم. ولو قلت للعاملين نحن هنا لكي نكون الأفضل. ولنعمل بجهد خلاق لتحسين الأداء وتعظيم الأرباح وحصول كل منا على مكافأة مجزية نظير عمله.. فإنهم سيتفهمون ذلك، بل وستثير اهتمامهم فيركزون معك على الهدف الصحيح.

النتائج لا الإجراءات

من الصعوبة بمكان تقدير الجهد والوقت والمال الذي تنفقه معظم الشركات خاصة الكبرى منها _ على الإجراءات. بعض هذه الإجراءات لها مسميات مثل: الجودة الشاملة.. بناء الفريق.. التخطيط الاستراتيجي.. الخ. وكل واحد من هذه المصطلحات له تكاليف مالية وزمنية ومكانية، ومع ذلك فإن هذه الشركات لا تتيقن ما إذا كانت هذه التكاليف أكبر من العائد منها بمعيار الحد الأدنى من النتائج. ولذا فإن أي مدير ناجح يجب أن يكون لديه زهد طبيعي في الإجراءات للوصول إلى نتائج أسرع بتكلفة أقل. فالتركيز الزائد على الإجراءات هو مهرب المدير الضعيف.

التكاليف الاستراتيجية وغير الاستراتيجية

التكاليف الاستراتيجية هي التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج والإيرادات والأرباح. ومن عناصرها التقليدية: أجور فريق البيع وتكاليف الإعلان الجيد والأبحاث والتطوير.. أما التكاليف غير الاستراتيجية فهي ما عدا ذلك من التكاليف الأخرى. كالمصروفات الإدارية بجميع أنواعها والإيجارات وأتعاب الاستشاريين والمحامين والمحاسبين والكتبة والأدوات الكتابية.. الخ. ومن واجب القائد الإداري في أية منظمة التأكد من:

٤. أن تكاليف المنافسة لا بد منها في جميع الظروف
٥. وأن التكاليف غير الاستراتيجية يجب أن تخفض إلى أدنى حد ممكن.

فمعظم الشركات تعد عشرة تقارير بدلاً من تقرير واحد مطلوب، وتستخدم كل شركة في المتوسط مساحة مكتبية قدرها ٢ قدم مربع بدلاً من قدم واحد هي في حاجة إليه. وتستخدم من أجهزة الكمبيوتر ما هو ضروري. وليس المطلوب إلغاء هذه المصروفات تماماً، ولكن ضبطها.

لا تبالغ في الحساب

تناقشت مؤخراً مع مؤسسة للخدمات الصحية كانت تعتزم إعطاء خبير استشاري مبلغ ٥٠ ألف دولار لتقدير الحجم الكلي لسوق خدماتها، وهي تعلم أن نصيبها من هذه السوق أقل من ١% وكان الأجدى بها أن تنفق هذا القدر من المال لزيادة نصيبها من السوق. وأعرف مديراً يصر على أن يقوم موظفوه بتقدير الأرباح المتوقعة كل شهر، وكل ربع سنة، وتجديد هذه التنبؤات بصفة مستمرة. وبذلك يكرس عمل أفضل موظفيه فيما لا يعود عليه بدولار واحد. وفي معظم الشركات يمكن الاستغناء عن ٨٠% من الموظفين الذين يقومون بمهام متشابهة. أحد الأساتذة في جامعة هارفارد قال لنا: عندما تكون مطالباً باتخاذ قرار، اعط نفسك ثانيتين فقط للتفكير ثم اتخذ بعدها قرارك. وبعد أن تعود إلى المنزل عاود التفكير مرة أخرى للوصول إلى قرار آخر. وستجد أن القرارات التي اتخذتها بعد ثانيتين مطابقة للقرارات التي توصلت إليها بعد تفكير طويل. لذا تعتمد معظم قراراتي على الخبرة والحاسة السادسة والغريزة وعلى كم محدود من البيانات.

لا أقل ولا أكثر من المطلوب

ولا تتوقع أن يكون لعدد كبير من العاملين في مؤسستك نفس الخبرة التي لديك كقائد مسئول. لذلك يجب أن تقرر بنفسك كل ما له تأثير مباشر على الإيرادات. فالمدير الكفء قد يؤدي ١% من حجم العمل ويحقق ٥٠% من القيمة المضافة. لذلك فإننا لا نجد غرابة فيما نسمعه عن المكافآت الضخمة التي يحصل عليها التنفيذيين الكبار الذين يعطون مؤسساتهم أضعاف ما يتقاضونه منها. لقد أضحى تفويض السلطة (موضة) وهي تعني تفويض القوة. والقوة شئ هام إذا فوضت لمن يملكون الخبرة. وتفويضها بدون التركيز على الأرباح يعتبر إخلالاً بمسئولياتك كقائد _ فلا تبالغ في التفويض.

المبالغة في إرضاء العميل يؤدي إلى الإفلاس

توجد طرق عديدة يمكن للمؤسسة أن تميز بها منتجاتها وترضي رغبات عملائها. وهناك أمثلة عديدة لمؤسسات ناجحة أمكنها إرضاء عملائها من أمثال: مرسيدس بنز وديزني لاند وفيدرال اكسبريس وغيرها. هناك أهداف كثيرة تستحق أن تعمل المؤسسة من أجلها ولكنها تكلف الكثير. لكن تعظيم الربح لا يعني تعظيم التنوع في إرضاء العميل. لذا يجب التركيز على التنوع الذي يكون العملاء على استعداد لدفع مقابله، لا على التنوع الذي لا يكونون على استعداد لتعويض تكاليفه. فسيارة هوندا أكورد على سبيل المثال تنتج في أربعة ألوان، مع مجموعتين – فقط – من المزايا الإضافية الاختيارية. لقد أوقفت الشركة المنتجة لهذه السيارة تنافسها مع شركة جنرال موتورز التي تنتج سياراتها بألوان كثيرة ومزايا إضافية عديدة تؤدي إلى زيادة التكاليف. وكانت النتيجة المحققة لسياسة هوندا أنها وضعت جزءاً من الأرباح في جيبها سلفاً، وأعادت الباقي إلى زبائنها في مجموعتين من المزايا بالغة الجودة. لهذا يجب التركيز على ما يكون العميل مستعداً لدفع مقابله. لأن المبالغة في إرضاء العميل قد تؤدي إلى الإفلاس.

الوقت الاستراتيجي

كما توجد مصروفات استراتيجية وغير استراتيجية، يوجد كذلك وقت استراتيجي ووقت غير استراتيجي. الوقت الاستراتيجي هو الوقت الذي تحتاجه الأعمال التي تساهم في تحقيق الأرباح. أما الوقت غير الاستراتيجي فهو الوقت الذي يستهلك في الإجراءات ولا يساهم في صنع الموارد. ودورك كقائد هو التركيز على النتائج وعدم تضييع الوقت في اجتماعات مبالغ فيها وفي مجاملات لا طائل من ورائها. أنا لا أطالبك بأن تلغي الوقت المخصص للاجتماعات، ويجب أن تكون رسالتك الواضحة إلى العاملين معك هي: كل دولار وكل دقيقة وكل عمل يجب أن يساهم في زيادة الأرباح.

أهمية السرعة

لا توجد مهام إدارية يحتاج تنفيذها إلى ستة أشهر. فكم من اللجان الإدارية والاجتماعات تستهلك أوقاتاً أكثر من اللازم لإتمام ما سيند إليها من مهام. والأدهى من ذلك أنها قد تخرج في النهاية باقتراحات أو خطط لا تساوي في الواقع العملي شيئاً يذكر. إن أول شئ أفعله في بداية يوم عملي هو توزيع الأعمال التي يجب عليّ إنجازها خلال ذلك اليوم على ثلاث قوائم:

تشمل القائمة الأولى الأعمال الجديدة التي تؤدي إلى زيادة الموارد أو خفض التكاليف.

وتتضمن القائمة الثانية المهام التي يجب القيام بها للحفاظ على سير العمل بكفاءة.

أما القائمة الثالثة فتضم الأعمال التي يتوقع الآخرون مني أن أقوم بها ولكنها لا تضيف شيئاً إلى الإيرادات.

ولا أبدأ أبداً في تنفيذ القائمة الثانية ما لم أفرغ من تنفيذ كل جاء في القائمة الأولى. ولا أقوم بتنفيذ القائمة الثالثة إلا بعد تنفيذ القائمة الثانية. وعادة ما أقوم بتنفيذ القائمة الأولى والانتهاء منها قبل وقت الظهيرة عندما تكون حيويتي كاملة وحالتي المعنوية عالية وعقلي في قمة نشاطه. وأحياناً أعود إلى المنزل قبل أن أفرغ تماماً من تنفيذ القائمة الثانية. وهذا الترتيب هو عكس الاتجاه الإنساني المعتاد حيث يميل الناس إلى تأجيل المهام الصعبة التي تشملها القائمة، والبدء بالأعمال الأسهل نسبياً. رجل الأعمال الكفء يجب أن يكون مشغولاً طول الوقت، وعليه أن يتأكد من أن الأعمال الأكثر أهمية تنفذ بسرعة، وأن يخلق الإحساس بأهمية السرعة بين العاملين، ويصر على أنه لا شئ هام يتطلب إنجازه أكثر من دقائق معدودة أو يوم أو أسبوع أو شهر، إذا كان تنفيذه تكتنفه صعوبات وتعقيدات. حدد وقتاً قريباً للإنجاز لأنك لو أعطيت العاملين وقتاً أطول فسيحتاجون إلى وقت إضافي.

ترجمة الثقافة إلى عمل

هناك تغذية مرتدة مصدرها الثقافة والنتائج والتغيير، وهي تساعد على إيجاد ثقافة مكتوبة، ولكنها لن تكون قابلة للتصديق إلا بأفعالك. فالأفعال هي التي تؤدي إلى النتائج. ومكافأة المجدين هي التي تعطي المصداقية لهذه الثقافة وتدعمها وتحفز العاملين على مضاعفة جهودهم.

مدير بلا مكتب

استغن عن مكتبك الخاص. لقد طبقت ذلك على نفسي بعد أن كان مكتبي من أكبر المكاتب وأفخمها. ألغيت مكتبي بهدف التوفير. والآن أستخدم مكتب أحد الموظفين غير الموجودين، وتحتفظ سكرتيرتي بأوراقي الهامة في مكتبها. وعندما تكون لدي مقابلات أستخدم قاعة الاجتماعات. لقد أصبح عملي أفضل من ذي قبل. فأنا أتجول بين الموظفين باستمرار، وأذهب إلى الجميع بدلاً من أن يأتي الجميع إلي. وأتخذ قراراتي في مكاتب زملائي وبسرعة بدلاً من تراكم الملفات والأوراق على سطح المكتب وفي أدراجه. لكن المهم هو أن هذا السلوك أكسبني الثقة والقدرة على إقناع الآخرين بأهمية وبإمكانية تخفيض المصروفات.

خفض التكاليف

لعل أو خطوة يجب أن يخطوها المدير نحو خفض التكاليف هي أن يرى في كل نفقة شراً لا بد منه. بعض الناس يرون أن زيادة التكاليف إضافة إلى الإيرادات، ومظهراً من المظاهر التي تضفي أهمية على المشروعات. وكثيراً ما تصيبني الدهشة من أسئلة الناس حول حجم عملي، وعدد ما لدي من الموظفين؟ ولكن لا أحد يسألني عن عدد الراضين من عملائي أو حجم الإيرادات والأرباح التي أحققها، مع أنها المعيار الحقيقي للنجاح. لست أؤمن بمظهر ارتفاع التكاليف في كل الأحوال. وعندما أرى في أي شركة أدخلها مساحة غير مستغلة، أو موظف استقبال يقرأ مجلة، أو مديراً يعبث في الأوراق ولا يضيف قيمة. أغتنم الفرصة في الحال وأوصي بزيادة الأرباح، فلا يجب أن تضيع أي نفقة هباء. ويجب التساؤل دائماً، هل سيؤدي إلغاء نفقة ما إلى انخفاض مناظر في الإيرادات والأرباح؟ كيف؟ وأين؟ فإذا لم تجد إجابة شافية عن هذه التساؤلات يمكن إلغاء تلك النفقة. وتتساوى في ذلك النفقات الاستراتيجية وغير الاستراتيجية.

ميزانية المصروفات تعسفية لا تفاوضية

من الوسائل الفعالة لخفض التكاليف أن نضع ميزانية صارمة تخفض فيها التكاليف. ودع المسئول عنها يفكر في كيفية الالتزام بها. شهدت تجربة إحدى المؤسسات التي عملت معها، كانت تنفق ٢٥٠ ألف دولار على الأدوات المكتبية، ولم تبذل الإدارة أي جهد لخفضها. وقد قمنا بوضع ميزانية تحكمية خفضنا فيها المصروفات بنسبة ٤٠% وقلنا هذا كل ما لدينا. وقد أمكن بذلك توفير ١٠٠ ألف دولار سنوياً. ولم يستغرق اتخاذ هذا القرار سوى ١٥ دقيقة، وبضع دقائق لكتابته، ونصف ساعة لإبلاغ المسئولين به. ولو أننا سألنا المعنيين عن المصروفات التي يمكن خفضها لما أسفر هذا الاستبيان إلا عن خفض لا تزيد نسبته عن ٥%.

الإنفاق قوة ويحتاج إلى قوة مضادة لترشيده

هناك خطأ شائع يقع فيه المديرون، وحتى الرئيس الأمريكي والكونجرس وكل وزراء المالية في كل الدول، عندما يقولون: " دعنا لانخفض المصروف (أ) ما لم نكن متأكدين من صحة القرار". وهذا تفكير يخالف طبيعة الأمور. القرار الصحيح هو: "دعنا نلغي المصروف (أ) حتى نتأكد من جدواه".

- ما يشجع على تخفيض المصروفات، هو أنه عندما يكون الإلغاء خطأ، ستجد من ينبهك إلى ذلك، وبذلك تبقى أمامك فرصة للتصحيح. لذا عليك ـ دائماً ـ أن تقاوم ضغوط زيادة المصروفات.
- عين ثلاثة موظفين بدلاً من ستة، فسوف يأتون إليك ليقولوا: "نحن نعمل أكثر من اللازم". قل لهم: "هذا هو المطلوب".
- اشتر ٥ أجهزة كمبيوتر بدلاً من ١٠، وسوف تضطر إلى تشغيلها ١٢ ساعة في اليوم بدلاً من ٦ ساعات. وهذا مطلوب أيضاً، لأن الأجهزة تتقادم بسرعة ويجب استهلاكها بكفاءة اقتصادية عالية في فترة وجيزة.
- ضع هذا الشعار في مواجهة مكتبك: ***"الإنفاق قوة تحتاج إلى قوة مضادة لترشيده"***

ولكننا اتخذنا قرارنا من واقع الخبرة، وجعلنا المسئولين يتعاملون مع الواقع الجديد.

مراجعة الرئيس عند الصرف

يمكن تحقيق تخفيضات هامة في المصروفات بالطلب من جميع المسئولين عن الصرف بالرجوع إلى الرئيس قبل تنفيذ العمليات بالنسبة لحدود معينة أو أنواع معينة من النفقات. ولقد جربت هذا الأسلوب في كثير من الأصناف الاختيارية كالأثاث الجديد، والتعيينات الجديدة، وتأجير الخدمات الخارجية وغير ذلك من أوجه الإنفاق، وكانت النتيجة رائعة. وقد علل بعض المسئولين طلباتهم بمبررات معقولة فاستجبنا لها، أما معظم النفقات الأخرى فقد تم توفيرها. ولكن يجب أن يؤدي هذا الأسلوب إلى خفض مصروفات ضرورية.

المصروفات القليلة تثير القلق أيضاً

اظهر لموظفيك أنك تهتم بأي نوع من المصروفات مهما كان قليلاً. حتى ولو كان عشرة دولارات. وهذا المبدأ هام. لأن الموظفين سيحرصون على توفير النفقات الأكبر. فلا يوجد استثناء من حقيقة أن المصروفات هي شر لا بد منه. ابدأ بالخطوة الأولى ولتكن لمسافة قدم واحد، وستجد أنك قد قطعت ميلاً في اتجاه خفض المصروفات. وناقش كل مصروف حتى يؤخذ تصرفك مأخذ الجد. ومن توفير القليل يمكن جمع الكثير، وكن مثابراً على ذلك. فكل نفقة يجب أن تثبت جدواها. ولا تخش أن تتهم بأنك ضد أحد الموظفين، لأن الصرامة المرتبطة بالكفاءة توجب الاحترام، والصرامة بغير كفاءة تولد التذمر وقلة الاحترام. ومعظم المديرين أكفاء بقدر كافٍ ولكنهم لا يدركون ذلك.

الموظفون قادرون على التكيّف

كل مرة أخفض فيها المصروفات يقول لي أحدهم: (من المحتمل ألا يوافق فلان على ذلك). وبعد ستة أشهر يحدث التغيير ولا يتذكر ما كان عليه العمل في الماضي، لأن الموظفين يتكيفون بسرعة مع الواقع. منذ سنوات نقلت مقر شركتي من منطقة وسط المدينة في واشنطن إلى إحدى ضواحيها لتوفير بضع مئات من الدولارات كل شهر. وقد عارض بعضهم ذلك على أساس أننا نستخدم بعض الخريجين الجدد الذين قد لا يحبون البعد عن المدينة. وكان ردي أننا مؤسسة كبرى ولدينا فرص وظيفية مرموقة، وأن الموظفين سيتكيفون مع الموقع الجديد. وكل من سيضار من النقل سيتم تعويضه. وفي العام الماضي استغنينا عن خدمات المراسلين في توصيل الطلبات إلى وسط المدينة، ووفرنا من هذا البند ١٢ ألف دولار سنوياً. وهو وإن كان مبلغاً بسيطاً بالنسبة لمؤسسة كبيرة كمؤسستنا إلا أنه يُساهم في زيادة الأرباح. وبعد ستة أشهر أمكن التكيف مع هذا التغير بالعديد من الوسائل كالبريد أو توصيل الطلبات مع بعض الموظفين في طريق عودتهم إلى المدينة أو الاستعانة بخدمات بعض الموردين المجانية. وأصبح الوضع روتينياً وأصبح في نسيج أعمالنا اليومية.

بسبب الروتين تستمر بعض النفقات التي تبدو ضرورية، ولكن بعد خفضها بشدة يصبح هذا الخفض أمراً عادياً.

ابدأ بالتخفيض الأقل إيلاما

يشعر بعض المديرين بالحاجة إلى تخفيض المصروفات ولكنهم يحجمون عن ذلك خوفاً من إيلام مؤسساتهم. ولعل أقل الطرق إيلاماً هي مراقبة تكاليف مستلزمات الإنتاج من سلع وخدمات

بحزم شديد. ولما كانت هذه المستلزمات تشكل ما يتراوح بين ٥٠% إلى ٧٠% من التكاليف الكلية فإن الموردين يشكلون مصدراً هاماً من مصادر التوفير المحتمل. فإذا أمكن تخفيض هذا النوع من التكاليف بنسبة ٨% فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة الأرباح بنسبة ٤% ولكن المديرين قلما يتنبهون إلى هذا المصدر الهام.

لا تدع المسئول عن المشتريات يتفاوض حول الأسعار

لأنه أسوأ شخص يمكنه التفاوض مع الموردين. ذلك لأنه عادة ما تربطه بهم علاقات شخصية. ومن ثم فلا يتوقع منه اتخاذ مواقف صارمة للوصول إلى أسعار أفضل. ويمكن تحقيق ذلك باستخدام صدمة خارجية تجعل المورد يخفض أسعاره بدرجة ملموسة. وهذا لا يعني أن ذلك المسئول لا يجيد التفاوض، ولكن المقصود هو ألا تتركه يتفاوض وحده. وهناك بعض الأساليب التي يمكن استخدامها.

الاستعانة بشخص عنيد

شخص له قدرات خاصة من المديرين، أو شخص يتم تعيينه خصيصاً لمهمة خفض تكاليف الإمدادات، أو الاستعانة باستشاري تخوله سلطة تنفيذية للتفاوض. وعندما تجد مثل هذا الشخص شديد المراس احرص على استخدامه لأنه لن يكلفك شيئاً بل سيأخذ أتعابه مما يوفره لك من أموال. وأول مبادئ التفاوض هو أن تغل يد الطرف الآخر وترغمه على قبول التنازل.

أعلن عن الأسعار المخفضة

بأن تخطر الموردين بأن ظروف المؤسسة صعبة، ولذا فإنها لن تقبل أية زيادة في أسعار التوريدات لمدة ١٢ أو ١٨ شهراً. ولن تحيد عن ذلك.

سيتجاهل نصف عدد الموردين إخطارك هذا، وبالإصرار قد يذعن نصف هذا النصف لطلباتك أما النصف الآخر فسيجمدون أسعارهم ويلغون أية زيادات كانت مخططة. ويمكنك كبديل آخر أن تطلب من جميع الموردين خفضاً عاماً بنسبة ٣% ثم أيد هذا الطلب من أعلى سلطة في المؤسسة كرئيس مجلس الإدارة مثلاً. وستجد النتيجة مدهشة، وأن معظم الموردين سينصاعون لهذا التخفيض.

الجأ إلى المناقصات

مصروفات التسويق

لا تبخل في الإنفاق على التسويق لأن الشح التسويقي من أفدح الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها رجل الأعمال. ذلك لأن مصروفات التسويق استراتيجية وتؤدي إلى تعظيم الأرباح. وهناك نظريتان حول أفضل الطرق للتعامل مع السوق هما:

- أن لكل سلعة سوقاً بحجم معين، وهي تجذب العميل تلقائياً، بينما تحدد الحاجة إلى السلعة حجم السوق.
- وأن رجال البيع يملكون حوافز ذاتية للبيع، ويتناسب حجم المبيعات طردياً مع الجهود التي يبذلونها، بغض النظر عن طبيعة المنتج أو حجم السوق.
- والحقيقة أن في كل واحدة من النظريتين قدراً من الحقيقة. ولكن المشكلة تكمن في أن بعض الشركات تهمل وجهة النظر الثانية حين تبخل في الصرف على نشاط التسويق وتحفيز رجال البيع رغم أهمية هذا النشاط وهؤلاء الرجال.

حاول تجربتها مع عدد من الأصناف التي تشتريها لمؤسستك. فكل زيادة تقبلها في الأسعار بدون إجراء مناقصة بين الموردين تعتبر إهداراً للمال. وإذا أعلمت الموردين بأن كل زيادة في الأسعار من جانبهم سيترتب عليها إجراء مناقصة بينهم، فإنهم أو أغلبهم سيحجمون عن زيادة أسعارهم. كرر المحاولة مع الموردين. فإن قالوا (لا) فإنهم لا يعنون (لا سبيل آخر) ولكنهم يعنون (أود ألا أفعل). فلا تصدق الإجابة الأولى للمورد. وحاول مرة أخرى ومرات. أنها مفاوضات وسيتعبون من التفاوض معك ويستجيبون في النهاية.

خفض ميزانية المشتريات

وليكن هذا التخفيض بنسبة ١٥% للسلع الإنتاجية أما في الخدمات فيمكن رفع هذه النسبة إلى ٣٠% ذلك لأن المصروفات الثابتة لموردي الخدمات تكون في الغالب مرتفعة ولذلك فإن أية زيادة في مبيعاتهم ستساهم في زيادة أرباحهم، ومن ثم سيقبلون نسبة التخفيض المقترحة في معظم الأحوال.

اعرف ما يدفعه المنافسون

تقدم خطوة أخرى محاولاً التعرف على مصادر إمدادات منافسيك والأسعار التي يحصلون بها على تلك الإمدادات، فقد تجد واحداً منهم يدفع أقل منك. استخدم هذه المعلومات للحصول على تخفيضات مماثلة. ويمكنك الاتصال بنفس الموردين والتعامل معهم بنفس الأسعار التي يقدمونها لمنافسيك. أو الوصول إلى نفس الهدف بإطلاع مورديك الأصليين على ما لديك من معلومات. وفي بعض الشركات يوجد أشخاص يمكنهم تقصي مثل هذه المعلومات حول الأسعار.

خفض احتياجاتك

بالمراجعة المستمرة لاحتياجاتك يمكنك الاستغناء عما هو ضروري من السلع والخدمات. فقد استخدمت إحدى الشركات التي أعرفها خدما البريد الفيدرالي لتوصيل البريد من الطابق الثاني والأربعين إلى الطابق الثالث عشر في نفس المبنى لأنه أكثر ضماناً من البريد الداخلي للمؤسسة. وقد كان تعليقي على ذلك: دعني أقدم إليكم المصعد لأعرفكم به.

الحاسبات الآلية

قد تكون من أكثر المستلزمات التي يساء استخدامها في عالم الأعمال. والسبب في ذلك أن معظم المديرين من كبار السن هم من الأجيال التي أنهت مراحل تعليمها قبل ظهور الكمبيوتر على نطاق واسع. ولذا فهم أقل معرفة من معاونيهم بإمكانات هذه الأجهزة وأنواعها. وحتى القليل من المديرين الذين حصلوا على ثقافة عن هذه الأجهزة قلما يتعمقون في فهم تقنياتها. العديد من مديري المؤسسات تستهويهم مزايا هذه الأجهزة فيقتنونها حتى لو لم تكن الاستفادة منها مكتملة. فالجهل والإغراء عاملان قد أديا إلى انتشارها وتواجدها على مكاتب معظم الموظفين. بالرغم من أن بعضهم لا يستخدمها سوى لدقائق معدودة في اليوم. ولهذا فإن نصيحتي إليك كمدير ألا تقع في حب الكمبيوتر ما لم يساهم استخدامه بصفة مباشرة في زيادة الأرباح.

البحوث والتطوير

كثيراً ما يتحاشى التنفيذيون الكبار التدقيق في مصروفات البحوث والتطوير لنفس الأسباب التي ذكرناها بالنسبة للكمبيوتر. المشكلة هي أن المديرين قد لا يكونون خبراء في العلوم، وفي نفس الوقت فإن العلماء لا يعرفون الإدارة وقد لا يهمهم تحقيق الأرباح. وإنني أنصحك كمدير مسئول عن النتائج ألا تجعل جهلك بالعلوم يثبط همتك عن عدم الموافقة على ما تشعر أنه غير ضروري من الإنفاق. واجعل المسئولين عن البحوث يوزعون التكاليف على خمس مجموعات:

١. المصروفات الأساسية.
٢. المصروفات المتعلقة بتطوير منتجات جديدة.
٣. المصرفات المتعلقة بتحسين المنتجات الحالية.
٤. المصروفات المتعلقة بأبحاث العمليات لخفض التكاليف.

حدد السعر أولاً

بعض البائعين يحددون ما يودون بيعه، ثم يحاولون الحصول على أقصى سعر ممكن. لكنني أفعل العكس. أحدد أقصى سعر يمكن للعميل أن يدفعه، ثم اختار السلعة أو الخدمة المناسبة لهذا المستوى الرفيع. لقد تعلمنا من رجال الاقتصاد ما يسمى بـ (فائض المستهلك)، وهو يعني أن بعض العملاء يتميزون بالاستعداد لدفع أسعار مختلفة لمنتجاتنا وخدماتنا. وللحصول على فائض المستهلك يعتبر التمييز في الأسعار أمراً عادياً.

نعم.. ونعم

المهم هو أن تحصل على أفضل سعر ممكن وأن لا تفقد العميل، وأن تصوغ ردودك حول الأسعار بطريقة تجعل الإجابتين المحتملتين: نعم.. ونعم. وحاول – إذا كان ممكناً – أن لا تبدأ بتحديد السعر ودع العميل يبدأ وأنت تفاوض. وفي كل الأحوال .. لا تدخل مع العميل في مساومة غير محترمة كما يفعل بائع البازار. وتذكر دائماً أن السعر لا علاقة له بالتكلفة.

٥. المصرفات المتعلقة بالأبحاث الخاصة بالتسويق.

هذا التقسيم يسهل رقابة هذه المصروفات وتوجيهها إلى ما يؤدي إلى زيادة الأرباح مع العلم أن العلماء والباحثين أكثر مرونة من غيرهم وأقل مقاومة، وكل ما يحتاجونه هو التوجيهات الصريحة.

المصرفات المتكررة

المصروفات اليومية المتكررة يمكن أن تكون مصادر للتوفير كمصروفات السفر بالدرجة الأولى والأثاث والأدوات المكتبية وآلات التصوير والمكالمات الخارجية..الخ. ومثل هذه المصروفات تحتاج إلى مراجعة وتدقيق، ويمكن أن يُساهم خفضها في زيادة الأرباح.

المساحة المكتبية

لدى بعض المديرين رغبة مجنونة في التوسع في المساحات المكتبية وكثيراً ما ترى مكاتب الموظفين دائمي الأسفار خالية أو مغلقة مع أن قليلاً من الموظفين يحتاجون فعلاً إلى مكاتب خاصة. وصالات الاستقبال تكون غير ضرورية في الكثير من الأحوال. من الأفضل أن تختار مقراً أرخص لمؤسستك في الضواحي. واجعل الموظفين في مجموعات من اثنين أو ثلاث. واقتصد في المساحات الحالية. ولا تشتر طالما يمكنك الاستئجار. ولأن تغيير المقر يكون مطلوباً أحياناً، فلا تُلزم نفسك بمقر ثابت إلى الأبد. واعمل بالقول الدارج: إذا لم تكن تعمل في العقار فلا تتظاهر بذلك.

وقع على الشيكات بنفسك

وإذا لم تستطع توقيع كل الشيكات بنفسك، اجعل المسئول عن الصرف يطلعك عليها قبل التوقيع. ومراجعة الشيكات ذاتها أفضل من مراجعة كشف بالمصروفات غير الضرورية في آخر لحظة. وإذا كانت أعمال شركتك كبيرة والشيكات كثيرة وقع على نسبة منها. فقد تتدارك بعض المصروفات الزائدة قبل فوات الأوان.

الإنفاق الرأسمالي

يعتبر من أفضل ما ابتدعه المحاسبون. وهو الإنفاق الذي لا يترتب عليه خفض في الأرباح إلا عندما يشكل استهلاك الأصول الثابتة عبئاً على الإيرادات. معظم الشركات لا تراقب هذا النوع من الإنفاق. وبعض المديرين ينفقون مئات الملايين على رأس المال الثابت بدون تدقيق يذكر، بينما يترددون عند إنفاق بضعة آلاف من الدولارات على أبحاث السوق أو الإعلان. ناقش المصروفات الرأسمالية بعناية، وسيمكنك هذا من إضافة الكثير من الأرباح.

حاول تأجيل مدفوعاتك

كثير من الموردين يقبلون تأجيل مدفوعاتهم بدلاً من فقد زبائنهم. ولذا حاول تأجيل مدفوعاتك لمدة ٤٥ يوماً، ثم حاول ذلك لمدة ٦٠ يوماً أو أكثر. ولا تدفع أي فاتورة ما لم يتم السؤال عنها مرتين. وستندهش من أنه قد يمضي وقت طويل قبل أن يطالبك بعض هؤلاء الموردين بالدفع.

احتفظ بالحد الأدنى من المخزون

اطلب احتياجاتك أولاً بأول من الموردين، ولا تحتفظ بكميات لا لزوم لها. ولا تكن كبعض المديرين الذي يبالغون في تراكم المخزون بحجة تأمين احتياجاتهم. فلو أجلت مدفوعاتك لمدة ٣٠ يوماً وخفضت احتياجاتك من المخزون إلى ١٥ يوماً، فإن تكلفة المخزون ستنخفض في هذه الحالة بنسبة ١٢% (٣٠+١٥÷٣٦٥).

لا تترد في فصل موظف عند اللزوم

لاشك في أن البشر هم من المصادر غير المحببة لخفض التكاليف. ومع ذلك لا تكاد تخلو مؤسسة من موظفين دون المستوى المطلوب فلا تترد في فصل أي موظف فاشل أو غير منتج أو بطئ. فإن لم تفعل ذلك فلن تكون جديراً بمنصبك. بل وحاول أن يعرف الجميع أنك متحيز إلى الموظفين الأكفاء، وتكافئ على قدر العمل.

احتفظ بالحد الأدنى من الموظفين

إذا كان عدد الموظفين أكثر مما يجب سيحاول بعضهم شغل أوقات العمل بأشياء ليس لها قيمة، ولا تنعكس على إيرادات المؤسسة. لهذا يجب على المدير أن يجعل العنصر البشري نادراً وأن يكون عدد العاملين على قدر العمل.

الرواتب والمزايا العينية

يجب أن تكون الرواتب جيدة لأشعار العاملين بأنهم يتقاسمون مع المؤسسة ثمار نجاحها. ولكن لا يجب أن يكون الكرم تلقائياً ولجميع العاملين بدون تمييز بين الكفء والخامل.

أما المزايا العينية الأخرى فإن معظم العاملين يفضلون المقابل النقدي بدلاً عنها. حاول أن تجعل هذه المزايا في أضيق الحدود. ولا يجب أن ينظر إليها من جانب العاملين على أنها هبات ثابتة. وأعد النظر فيها بين فترة وأخرى. ولا تعط مكافآت دورية ثابتة. فلا يوجد مصروف أقل كفاءة من هدايا الأعياد التي تُعطى بشكل تلقائي ويحصل عليها الجميع. فالمكافأة التي تفتقد ميزة التحفيز تصبح أداة إدارية سيئة. فلا تكن كالمديرين الذين يرفضون هذه السياسة لأنها تكلفهم عناء البحث عمن يستحق ومن لا يستحق.

الألقاب الوظيفية تكون بديلاً جيداً عن المكافآت النقدية بالنسبة لبعض العاملين. استخدم هذا الأسلوب لأنه اقل تكلفة.

اغلق منفذ التعاقد الخارجي

فلا جدوى من خفض عدد الموظفين إذا أدى إلى الاستعانة بالاستشاريين أو العمالة المؤقتة. لأن ذلك معناه دفع ثلاثة أمثال ما كان يدفع الموظفين المستغنى عنهم.

وهناك أوقات تكون الاستعانة فيها بعمالة خارجية مطلوبة. ومع ذلك فإن نصفهم يكون غير ضروري. والاستشاريون تكون أعمالهم هامة إذا أضافت إلى الأرباح. ولكنها تصبح قليلة الجدوى إذا كانت خدماتهم تقدم إلى أشخاص معينين في المؤسسة.

أوقف تدفق الأوراق

٧٥% من التقارير الداخلية، والقوائم المالية والصور التي يتم إرسالها إلى أكثر من جهة... تعتبر مضيعة للوقت والمال. وكذلك المذكرات المكررة ومستخرجات الكمبيوتر التي تستهلك أوقات السكرتارية والتي يمكن الاستعاضة عنها بالمذكرات اليدوية المختصرة .. وغير ذلك من سيل الأوراق المنهمر الذي توزع نسخ منه على كل من هب ودب – أوقف هذا النزيف.

خطط مقابلاتك

اتخذ قراراتك مع أقل عدد من الناس. ولا تدع إلى اجتماعاتك أحداً لمجرد المجاملة.

اجعل اجتماعاتك قصيرة، فخمس دقائق تكون – عادة – كافية لاتخاذ قرار، ونصف ساعة أمر معتاد، ولكن الاجتماعات الطويلة يجب أن تكون نادرة.

المدير الكفء يمكنه عقد ٣٠ اجتماعاً يومياً.

لا تفكر في الاجتماعات كغاية – اتخذ القرار واتصل بالعملاء وكن عملياً طوال اليوم وقم بإنهاء الاجتماعات غير المجدية قبل الوقت المحدد لإنهائها.

الاجتماعات الخارجية تبعد الناس المهمين عن أعمالهم فتجنبها قدر الإمكان.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Double your profits in 6 months or less.

Author: BOB FIFER.

Publisher: Harper Business.

[redacted]

ISBN: 0-88730-705-1.

Date: 1993.